

УДК331.108.2

I.A.Konopleva, A.V. Gerasimova,
I.K. Sidenko

DEVELOPMENT OF AN AUDIT PROGRAM FOR PERSONNEL SELECTION AND RE- CRUITMENT

The article is devoted to personnel audit, in particular, the selection and recruitment process, which is considered as an actual problem of personnel management. The study aims to improve the audit of personnel selection and recruitment by developing a formalized program. The article analyzes the existing definitions of the concepts of "selection" and "recruitment," proving their difference and consistency in the recruitment process. The authors propose a developed program for the audit of personnel selection and recruitment, as well as metrics and indicators for evaluating the effectiveness of personnel recruitment and selection processes

Keywords: personnel selection, recruitment, selection and recruitment audit, audit program.

И.А.Коноплева¹, А.В.Герасимова²,
И.К.Сиденко³

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА ОТБОРА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Статья посвящена аудиту персонала, в частности, процессу отбора и подбора, который рассматривается как актуальная проблема кадрового менеджмента. Исследование направлено на совершенствование аудита отбора и подбора персонала посредством разработки формализованной программы. В работе проводится анализ существующих определений понятий "отбор" и "подбор", доказываются их отличие и последовательность в процессе найма. Авторами предлагается разработанная программа аудита отбора и подбора персонала, метрики и показатели для оценки эффективности процессов подбора и отбора персонала.

Ключевые слова: отбор персонала, подбор персонала, аудит отбора и подбора, программа аудита.

DOI: 10.36807/2411-7269-2026-3-46-80-86

Аудит персонала организации, в том числе процесса отбора и подбора, является актуальной проблемой кадрового менеджмента, обусловленной, с одной стороны, необходимостью мониторинга и диагностики отбора и подбора кадров, оценки эффективности проводимых мероприятий, степени их соответствия стратегии, кадровой политики, целям организации, с другой стороны, незначительным вниманием к данной проблеме в научной литературе.

Целью настоящего исследования является совершенствование аудита отбора и подбора персонала на основе результатов исследования практики аудита на предприятии строительной сферы. Основопологающей задачей являлась разработка формализованной программы аудита отбора и подбора персонала.

Аудит отбора и подбора персонала является одним из направлений кадрового аудита, под которым понимается система мероприятий, направленная на получение, анализ и независимую оценку данных о кадровом делопроизводстве, кадровом потенциале организации, организационной структуре управления и кадровых процессах, с целью установления их соответствия определённым критериям и предоставления результатов заинтересованным лицам [2]. Профессор А.Я. Кибанов и ряд других авторов выделяют два направления в кадровом аудите: оценку кадрового потенциала организации и анализ кадровых процессов [3], отбор и подбор, в свою очередь, являются частью такого процесса.

¹ Коноплева И.А., доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, кандидат технических наук, доцент; Западный филиал ФГБОУ ВО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", г. Калининград

Konopleva I.A., Associate Professor of the Department of Regional Economics and Management, PhD in Technical Sciences, Associate Professor; Western Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Kaliningrad

E-mail: apollo311@mail.ru

² Герасимова А.В., доцент кафедры управления персоналом и рекламы, кандидат педагогических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Gerasimova A.V., Associate Professor of the Department of Personnel Management and Advertising; PhD in Pedagogics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: asya.gerasimova2016@mail.ru

³ Сиденко И.К., доцент кафедры бизнес-информатики, кандидат экономических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Sidenko I.K., Associate Professor of the Department of Business Informatics, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: sidenko@inbox.ru

Анализ научной литературы позволил установить, что понятия "отбор" и "подбор" персонала используют в качестве синонимов. Представим в виде Табл. 1 определения исследуемых понятий.

Таблица 1 – Определения понятий отбор, подбор персонала

Определение	Автор
Подбор персонала – это система целенаправленных действий по определению необходимого персонала, привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией	Маслова В.М. [7]
Подбор персонала – система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией	Исаева О.М., Припорова Е.А. [8]
Отбор персонала – этап, заключающийся в оценке кандидатов, проводимый различными методами, в принятии решения о наиболее подходящем кандидате с последующим предложением ему занять вакантное место	Маслова В.М. [7]
Отбор персонала – выделение одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа претендентов	Исаева О.М., Припорова Е.А. [8]
Отбор кадров – это процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей одного или несколько людей, наиболее подходящих по имеющимся критериям, на вакантное место	Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. [6]

Анализ представленных определений позволяет сделать вывод, что "отбор" и "подбор" персонала не являются синонимами, а представляют собой разные этапы процесса найма кандидата на вакантную должность. Если в процессе отбора происходит поиск людей на конкретные должности, отвечающих установленным требованиям видам деятельности, то при подборе осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей (видов деятельности) с известными возможностями, накопленным профессиональным опытом, стажем, способностями человека [6].

Аудит отбора персонала – это процесс оценки действующих процедур отбора персонала степени их соответствия нормам организации и ноу-хау в области кадрового отбора. Аудит подбора персонала, в свою очередь, это процесс оценки степени соответствия качеств претендента на должность требованиям рабочего места и выполняемой работе, общим требованиям к сотруднику того или иного структурного подразделения организации [2]. Опираясь на понимание отбора и подбора как кадровых процессов, реализуемых в рамках кадрового менеджмента, под аудитом отбора и подбора персонала будем понимать направление кадрового аудита, позволяющее определить состояние и перспективы развития отбора и подбора в организации, и оценить эффективность их реализации. Аудит отбора и подбора персонала заключается в общей диагностике состояния подбора персонала в организации, а также более детальной оценке уровня организации и контроле процессов подбора и отбора персонала, оформления трудовых отношений и др. [9].

Объектом аудита подбора и отбора является система набора сотрудников и отбора из потенциальных претендентов. В задачи аудита подбора персонала входят: оценка внутренних и внешних методов подбора кандидатов с точки зрения целесообразности на рынке труда с учётом отрасли; оценка кадровой политики и стратегии организации; оценка эффективности, объективности и целесообразности используемых методов отбора относительно требований к кандидатам и категорий персонала.

К основным источникам информации при аудите найма и отбора персонала можно отнести: штатное расписание, должностные инструкции, положения о структурных подразделениях, документы по учёту кадров, коллективный договор, трудовые договоры, локальные акты организации, регламентирующие систему отбора кандидатов, требования к ним и методы отбора.

В ходе аудиторской проверки аудиторы анализируют соответствие процедуры отбора и подбора персонала требованиям действующего законодательства, эффективность как применяемых методов отбора и подбора персонала, так и всего процесса отбора и подбора персонала.

Основные направления аудиторской проверки найма и отбора персонала: оценка соответствия системы найма требованиям российского законодательства, международным нормам и стандартам; анализ документации по подбору персонала, а также кадровой документации организации; оценка эффективности применяемых методов подбора персонала; оценка трудовых показателей персонала сотрудников, принятых на работу недавно.

Процедура аудита подбора персонала начинается с всестороннего изучения текущего состояния предприятия. Основная цель такого исследования заключается в оценке содержания выполняемых работ внутри организации, исходя из требуемого уровня квалификации, компетенций и способностей сотрудников. Анализ функционирования организации может основываться на изучении существующих положений о должностях, отчётности и планах производственной деятельности [4].

Второй этап аудита посвящён исследованию качества установленных требований к кандидатам на трудоустройство. Рассматривается наличие разработанных спецификаций квалификационных требований, документированных описаний должностей или иной аналогичной документации, отражающей характеристики лиц, претендующих на вакансии, а также степень соответствия указанных требований реальной нагрузке на сотрудника в заданных организационно-технологических условиях.

Требования включают профессиональные, психологические, психофизиологические, социальные, мотивационные и другие необходимые компетенции, способствующие достижению наилучших результатов в конкретной сфере деятельности. Количество ключевых профессиональных компетенций, значимых для профессионализма, оптимально ограничить числом 7-10, это обеспечит концентрацию внимания на наиболее критичных параметрах кандидата и облегчит процесс отбора.

Далее проводится исследование используемых источников и способов привлечения персонала. Методы и каналы рекрутинга оцениваются согласно следующим показателям: доступность широкого круга кандидатов, временные затраты на поиск подходящего специалиста, расходы организации на привлечение персонала. Важно иметь официально утверждённые регламенты и инструменты подбора персонала для каждой категории работников. Эффективность процедур отбора проверяется путём сопоставления качества принятых сотрудников с издержками на их наём.

Аудит отбора и подбора персонала предполагает анализ эффективности рассматриваемых процессов. С этой целью анализу подвергаются сведения, характеризующие деятельность вновь принятых работников: показатели текучести кадров по персоналу, принятому за последнее время (месяц, три месяца, полугодие, год); статистика нарушений режима труда среди вновь принятых работников по видам, причинам и периодам нарушений (нарушения трудового распорядка, режима технологии, техники безопасности); сведения о последствиях нарушений (ущерб); показатели производительности, качества труда вновь принятых работников. Такая последовательность работы позволит составить свод характеристик для оценки затрат на подбор и отбор персонала и оценить их эффективность.

Аудиторы уделяют внимание оценке затрат на отбор и подбор персонала и анализируют ряд показателей [3], среди которых: оплата труда работников, фактически связанных с процессом набора и отбора персонала; финансовые затраты на размещение объявлений и рекламу вакансий, изготовление анкет, вопросников, методик тестирования; финансовые затраты на договоры с кадровыми агентствами; амортизация специального оборудования для тестирования.

Состав метрик подбора персонала может быть довольно обширен. Конкретный набор каждая организация выбирает исходя из собственных потребностей. Основные метрики подбора персонала и их расчёт представим в виде Табл. 2.

Таблица 2 – Метрики подбора персонала [1]

№	Название	Расчёт метрики
1	Затраты на подбор одного сотрудника на рынке труда	Затраты на подбор персонала / численность нанятых работников
2	Коэффициент принятия предложений о работе	Количество принятых кандидатами предложений о работе / количество сделанных предложений о работе
3	Количество дней до закрытия вакансии	Среднее арифметическое по дням закрытия вакансий без учёта выбросов в данных
4	Количество открытых вакансий на одного рекрутера	Среднее число открытых вакансий / эквивалент полной занятости сотрудников направления подбор персонала
5	Коэффициент внутреннего найма	Количество нанятых сотрудников внутри компании / общее количество сотрудников в определённом периоде

В целях анализа эффективности отбора и подбора персонала анализируют показатели, представленные в Табл. 3.

Таблица 3 – Показатели, применяемые в ходе аудита отбора и подбора персонала

Название показателя	Расчёт показателя
Стоимость найма	(Внешние затраты + Внутренние затраты) / общее количество нанятых сотрудников
Производительность труда новых сотрудников	Количество произведённого продукта / затраты рабочего времени
Кликабельность	Количество кликов / количество показов * 100%
Коэффициент текучести (показатель за первые полгода)	Количество сотрудников, ушедших за полгода по причинам текучести / количество нанятых сотрудников за период
Конверсия	Количество соискателей, откликнувшихся на вакансии организации / общее число соискателей, просмотревших вакансию * 100%
Затраты на подбор одного сотрудника на рынке труда	Затраты на подбор персонала / численность нанятых работников

Коэффициент принятия предложений о работе	Количество принятых кандидатами предложений о работе / количество сделанных предложений о работе
Количество дней до закрытия вакансии	Среднее арифметическое по дням закрытия вакансий без учёта выбросов в данных
Коэффициент внутреннего найма	Количество нанятых сотрудников внутри компании / общее количество сотрудников в определённом периоде

Показатели, представленные в Табл. 3, могут предоставить большое количество данных о том, насколько эффективно проводится подбор и отбор персонала в организации [5].

Рассмотрим аудит отбора и подбора персонала на примере судостроительного предприятия. Исходя из результатов исследования, в ходе которого применялись такие методы, как анализ документов, опрос, интервьюирование сотрудников управления по работе с персоналом было установлено, что на предприятии аудит отбора и подбора персонала проводится, однако отсутствует приказ о его проведении, не разработана программа аудита.

В целях совершенствования аудита отбора и подбора персонала на предприятии разрабатываем и представим в виде таблиц программу аудита отбора и подбора персонала. Предлагаем начать разработку программы аудита с формирования общего плана аудита (Табл. 4).

Таблица 4 – Общий план аудита отбора и подбора персонала

Определение типа аудита персонала, планируемые виды работ или виды деятельности	Исполнитель (лицо или лица, осуществляющие данный вид работ)	Срок исполнения	Примечание
По периодичности управления – оперативный По полноте охвата изучаемых объектов – локальный По методике анализа – комплексный По уровням проведения – на всех уровнях По способу проведения проверки – внутренний	Аудиторская группа по проведению аудита отбора и подбора персонала Начальник управления по работе с персоналом		
Сбор информации о подборе и отборе персонала	Аудиторская группа по проведению аудита отбора и подбора персонала Начальник управления по работе с персоналом		
Аудит количественного состава персонала, анализ движения персонала	Аудиторская группа по проведению аудита отбора и подбора персонала Начальник управления по работе с персоналом		
Аудит профессиональной пригодности персонала по качественным характеристикам	Аудиторская группа		
Аудит процесса подбора персонала	Аудиторская группа		
Аудит элементов процесса подбора персонала	Аудиторская группа		
Аудит состояния нормативной базы и кадрового обеспечения	Аудиторская группа		

Анализ Табл. 4 позволяет утверждать, что среди преимуществ разработки общего плана аудита отбора и подбора персонала можно выделить возможность упорядочивания и систематизации деятельности заинтересованных лиц в исследуемом аспекте аудита, определение сроков исполнения, как возможности контроля и мониторинга, реализуемых мероприятий.

Самым объёмным документом является программа проведения аудита подбора и отбора персонала, которую представим в Табл. 5.

Таблица 5 – Программа проведения аудита подбора и отбора персонала

Этап аудита подбора и отбора персонала	Содержание этапов	Информация для выполнения работ	Откуда поступает информация	Исполнители	Срок исполнения
Информационный	Отбор, систематизация и изучение данных, характеризующих отбор и подбор персонала в организации, данные движения персонала по категориям и факторам	Данные, характеризующие деятельность службы управления персоналом в области рекрутмента	Устав организации, кадровая политика, бизнес-план, планы и годовые отчёты, штатное расписание, должностные инструкции работников подразделений Должностные инструкции работников службы управления персоналом,	Начальник управления по работе с персоналом, комиссия по проведению аудита отбора и подбора персонала	1 день

			схемы документо-оборота, данные бухгалтерской отчётности, анкетный и устный опрос работников, работающих в организации менее полу-года		
Аналитический	Аудит количественного состава персонала, анализ движения персонала, аудит профессиональной пригодности персонала по качественным характеристикам, аудит эффективности системы отбора и подбора персонала (элементов системы отбора и подбора персонала, соответствие нормативной базе)	Данные, характеризующие деятельность подразделения, данные, характеризующие состав персонала	Данные управленческого учёта, финансовой и бухгалтерской отчётности, данные кадрового учёта, анкетный и устный опросы, тестирующие материалы, наблюдение за рекрутерами во время интервью	Комиссия по проведению аудита отбора и подбора персонала	5 дней
Оценка текущего состояния	Выявление способов выполнения функций подразделения, формирование вариантов отбора и подбора персонала, проработка текущего состояния отбора и подбора, выявление скрытых резервов и разработка подходов к улучшению результатов работы по отбору и подбору персонала	Данные передовых методик отбора и подбора, методы "мозгового штурма", контрольных вопросов	Аналитические и статистические данные по отрасли, данные опыта успешных организаций и используемых ими методов отбора и подбора персонала, результаты научных и социологических исследований	Начальник управления по работе с персоналом, комиссия по проведению аудита отбора и подбора персонала	1 день
Формирование аудиторского заключения	Баланс сильных и слабых сторон системы отбора и подбора персонала, определение угроз и выявление возможности их предотвращения. Составляется в соответствии с уровнями аудита персонала	Предварительные аудиторские заключения по функциональным направлениям	Служебная записка по результатам аналитического этапа	Комиссия по проведению аудита отбора и подбора персонала	2 дня
Исследовательский	Описание каждого варианта, сравнительная технико-экономическая оценка вариантов на основе экспертизы, отбор вариантов с учётом экономического и социального эффекта, степени риска и расходов на внедрение каждого предложения по оптимизации	Технико-экономические показатели, характеризующие каждый из вариантов	Служебная записка по результатам аналитического этапа и аудиторское заключение	Начальник управления по работе с персоналом, комиссия по проведению аудита отбора и подбора персонала	1 день

Формирование рекомендаций по совершенствованию отбора и подбора персонала	Рассмотрение и утверждение рекомендаций и принятие решений об их реализации, анализ ожидаемой экономической эффективности	Данные предварительного и исследовательского этапов, расчёт ожидаемой экономической эффективности	Служебная записка по результатам творческого и исследовательского этапов, методики расчёта экономической и социальной эффективности	Начальник управления по работе с персоналом, аудиторская группа по проведению аудита отбора и подбора персонала	0,5 дня
---	---	---	---	---	---------

Программа проведения аудита отбора и подбора персонала, представленная в Табл. 5, позволяет увязать этапы аудита отбора и подбора персонала с исполнителями, определить перечень необходимых документов для реализации каждого этапа аудита.

После реализации программы аудита составляется итоговое аудиторское заключение, особенностью которого будет его ориентация на разные группы заинтересованных лиц, а именно: аудиторское заключение для руководителей организации, для сотрудников службы управления персоналом и линейных руководителей. Чем ниже уровень управления, тем в более чётких инструкциях с указанием конкретных проблем нуждаются руководители, что, в свою очередь, предопределяет специфику аудиторского заключения.

Аудиторы представляют руководству организации рекомендации по совершенствованию отбора и подбора персонала, ранжированные по степени важности, с описанием цели внедрения каждого мероприятия (Табл. 6).

Таблица 6 – Совершенствование отбора и подбора персонала

Рекомендация (планируемое мероприятие)	Степень срочности	Цель проведения	Кем проводится	Сроки проведения
Разработка программы аудита в области подбора и отбора	Не срочное важное	Усовершенствование системы аудита по подбору и отбору персонала		
Разработка опросов для кандидатов на вакантную должность с помощью искусственного интеллекта	Срочное важное	Совершенствование методов отбора	Специалист по подбору персонала, программист	
Внедрение автоматизированных опросов для подбора высококвалифицированных кадров	Срочное важное	Совершенствование методов отбора	Специалисты по подбору персонала, программист	
Кадровое планирование при участии линейных руководителей	Срочное важное	Планирование персонала исходя из потребности организации	Отдел по подбору персонала и кадровому делопроизводству	
Разработка методических указаний для руководителей подразделений по организации процедур отбора и подбора персонала	Срочное важное	Усовершенствование системы вакансий для чёткой структуризации	Специалисты по подбору и отбору персонала	
Повышение квалификации специалистов по подбору и отбору персонала в области внедрения цифровых инструментов	Срочное важное	Усовершенствование работы управления по работе с персоналом	Специалист по обучению и развитию персонала	
Повышение квалификации специалистов службы управления персоналом	Не срочное важное	Совершенствование выполнения функций по отбору и подбору персонала	Специалист по обучению и развитию персонала	
Мероприятия по созданию и поддержания HR-бренда (благотворительные акции, участие в конференциях, в выставках профессий, создание своего блога)	Менее срочное важное	Создание HR-бренда с целью привлечения новых кандидатов и удержания настоящих сотрудников	Начальник управления по работе с персоналом, начальник отдела рекламы и связи с общественностью	

Разработка программы аудита отбора и подбора персонала связана с рядом сложностей, среди которых выделим высокую трудоёмкость процесса разработки; невозможность разработки одной программы для большого количества объектов исследования, так как каждая организация отличается в подходах, методологии и применяемых инструментах управления персоналом, что осложняет разработку унифицированной программы аудита отбора и подбора персонала; разработка программы аудита требует больших временных затрат.

Применение программ аудита отбора и подбора персонала направлено на повышение точности и объективности анализа отбора и подбора персонала, реализации системного подхода к аудиту.

Список использованных источников

1. Иг-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом: учебник для вузов / Н.В. Волкова, С.А. Евсеева. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 104 с.
2. Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособие / Н.Н. Старцева. – Екатеринбург: Ур-ГУПС, 2016. – 151 с.
3. Кадровый аудит: курс лекций / А.Ю. Долинин. – Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина. – Рязань, 2011. – 96 с.
4. Катковская И.В. Организация аудита процесса подбора персонала // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2016. – № 2(34). – С. 66-76.
5. Симакова С.В. Современные технологии проведения аудита // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 2-2(108). – С. 80-83.
6. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 445 с.
7. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В.М. Маслова. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 398 с.
8. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 172 с.
9. Хлудова Е.А. Аудит подбора персонала в организации // Вестник магистратуры. – 2013. – № 9(24). – С. 71-74